

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA
ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA
Grado en Gestión Turística



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ESCUELA POLITECNICA
SUPERIOR DE GANDIA

**“Análisis del impacto de las líneas aéreas
de bajo coste en la comercialización y la
calidad del producto aéreo”**

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor/a:
Pilar Clemente Lara

Tutor/a:
Jordi Joan Mauri Castelló

GANDIA, 2012

Indice	Pag.
Motivación	3
Introducción	4
Summary	5
1. Historia	6
1.1 Historia de la aviación	6
1.2 Historia de las compañías aéreas	7
1.3 Historia de los GDS	9
1.4 Historia de las agencias de viajes	13
2. La distribución del producto aéreo	15
2.1 Las características del producto aéreo	15
2.2 La distribución a través de oficinas de ventas de las compañías aéreas	19
2.3 Las agencias de viaje online	21
2.3.1 Los metabuscadores	22
2.3.2 Los agregadores de información turística	24
2.3.3 Los sistemas inteligentes de subasta	24
2.4 Las compañías aéreas y la Social media	24
3. Las compañías aéreas	26
3.1 Las compañías de bajo coste	26
3.2 Las compañías aéreas tradicionales	29
3.3 Las compañías aéreas árabes	33
3.4 Modelos de negocio de las compañías aéreas	34
4. El sector aéreo y el control de costes	37
4.1 Los principales costes de las compañías aéreas	37
4.2 La supervivencia de las compañías aéreas	41
Conclusiones	43
Bibliografía	45

MOTIVACIÓN

Siempre he sido una apasionada de la aviación.

Desde el año 1988 trabajo en el sector aéreo y he vivido la mayoría de los cambios que ha experimentado el sector desde entonces. Empecé trabajando en la oficina de billetes de KLM en Valencia y desde hace 11 años trabajo para una empresa que lleva la representación de varias compañías aéreas tanto de bajo coste como tradicionales.

Ahora principalmente realizo, para España, labores comerciales para las diferentes compañías aéreas representadas por mi empresa y estoy involucrada en la distribución del producto aéreo.

Cada día me enfrento a novedades en mi trabajo, desde tener que averiguar cómo funcionan las nuevas herramientas de distribución a como aconsejar a las compañías aéreas sobre como la utilización de estas herramientas puede suponer un incremento real en las ventas de su producto en el mercado español.

Veo como unas compañías son reticentes a los cambios, mientras otras los abrazan y los hacen suyos.

Aunque los datos y la mayoría de la información se encuentren al alcance de la mayoría, este ha supuesto para mi, un trabajo de filtrado y meditación para el que doy gracias a mi experiencia, mi trayectoria profesional y a todos mis compañeros de dentro de mi empresa y también los compañeros de las compañías aéreas que represento que me han aportado sus conocimientos y apoyo para poder hacer este trabajo.

Aunque los cambios en este sector son tan rápidos que a medida que escribía me iban llegando informaciones / novedades relacionadas con el tema. Algunas he podido insertarlas a ultima hora en el trabajo, otras he preferido dejarlas para una futura investigación.

INTRODUCCION

Con este trabajo quiero mostrar como la distribución en el sector aéreo ha cambiado durante su historia. También veremos como ha cambiado el papel de la agencias de viaje en la distribución del producto aéreo. Y como esto ha afectado a la existencia de la agencia de viajes tal y como las conocíamos. Serán capaces de resistir las agencias de viajes tradicionales este clima tan desfavorable o tendrán que reinventarse.

Internet ha sido la gran impulsora de estos cambios. Como ya es sabido por todos el Turismo es un sector multidisciplinar, esto hace que cualquier cambio afecte a todo el sector, como los desastres naturales, humanos o terrorismo. También la economía mundial influencia al turismo,

1. cambios en el precio del petróleo
2. Fluctuaciones monetarias
3. Crisis económicas en diferentes países
4. Inestabilidades políticas en los países.

Todo esto hace al sector muy vulnerable, pero vemos como se recupera vez tras vez, no siempre sin dificultades y quedándose en muchas ocasiones algunas compañías por el camino.

Hoy en día si hablamos del sector aéreo es obligatorio hablar de las líneas aéreas de bajo coste. En el contexto europeo esto es claramente Ryanair. Pero en todo el mundo han surgido compañías de bajo coste que han cambiado el concepto de volar.

Este fenómeno ha hecho que las compañías aéreas tradicionales deban luchar contra sus costes elevados para poder seguir siendo competitivos. En la mayoría de los casos la reducción de costes es en detrimento de la calidad.

SUMMARY

The purpose of this work is to show how distribution in the airline business has changed during history.

How the role of travel agencies in the distribution of the airline product has changed and how this has affected the continuity of the travel agencies as we know them now. Will travel agencies be able to survive in this negative climate or will they be able to reinvent themselves to survive.

Internet has been the main reason for these changes. As is known by all of us, Tourism is a multidisciplinary activity that is influenced by every disaster, Human, Natural or Terrorism, also the worldwide economic influence on tourism.

1. High oil prices
2. Currency fluctuations
3. Economic crisis in different countries
4. Political unrest or instability

All this makes Tourism a very vulnerable sector, but we see that time after time, there is a recovery, not always without difficulties and sometimes leaving behind some airlines.

Nowadays if we talk about airlines we should talk about low cost airlines. In a European context we should talk about Ryanair. But all around the world these airlines have appeared and they have changed the concept of flying. This phenomenon has made conventional airlines fight against their high costs to be competitive, mostly these cost cuts are done sacrificing quality.

1. HISTORIA

En este primer capítulo daremos una mirada hacia atrás para ver el desarrollo de la aviación, los GDS y las agencias de viaje desde sus inicios hasta la actualidad.

1.1 Historia de la Aviación

Volar siempre ha sido un sueño para los humanos.

Hace 150 años casi nadie creía que los humanos serían capaces de volar en máquinas que eran más pesadas que el aire.

Una de las cosas más fascinantes de volar en aviones es que muchos de nosotros volamos y muy pocos sabemos cómo funciona. Para muchos es como un truco de magia el que un coloso que pesa más de 400.000 Kg. despegue y te lleve a tu destino. Hoy en día no podríamos vivir ya sin volar, la economía y el turismo dependen de ello.

Hasta llegar a este punto la aviación ha pasado por muchas etapas. En 1903 los hermanos Wright parece que fueron los iniciadores de los primeros vuelos, aunque hubo muchos intentos antes de que, en 1914 se inaugurara la primera línea comercial entre 2 ciudades estadounidenses (Tampa – San Petersburgo) a una distancia de 35 km.

Entre la 1ª y la 2ª guerra mundial y gracias a los experimentos de carácter bélico, se pusieron las bases para la aviación comercial moderna.

En la década de los 60 se introdujeron más innovaciones en materia de seguridad, comodidad y velocidad y es a partir de aquí cuando empieza el verdadero boom turístico con los primeros Boeing 747 y los aviones supersónicos.

Este boom turístico fue el principio de la aviación tal y como la conocemos ahora y hoy en día cualquier país está conectado por alguna línea aérea.

1.2 Historia de las compañías aéreas

Inicialmente las compañías aéreas eran propiedad del estado y se llamaban compañías de bandera. Las compañías de bandera eran como la tarjeta de visita de los países, y casi todos los países querían tener una, por lo que durante muchos años estuvieron muy protegidas y tenían un estatus. Hasta mediados de los '80 casi todas las líneas aéreas excepto Varig, Korean Air y las líneas aéreas Estadounidenses, eran de propiedad estatal.

Hoy en día ya quedan muy pocas compañías de bandera, la mayoría fueron total o parcialmente privatizadas, y se abrió la puerta a la aparición de nuevas compañías con la liberalización del mercado. En el caso de España aparecieron Spanair y Air Europa durante los años 80. Durante esa época, en Europa se firmaron acuerdos para no rescatar a compañías aéreas que tuvieran problemas económicos.

Después del 11 de septiembre del 2001, en Europa, a 2 compañías aéreas prestigiosas como eran Sabena, la antigua línea aérea Belga y a Swissair, la línea aérea de Suiza, les costo "la vida", ya que, el estado no podía intervenir e inyectar capital para mantener el mercado europeo liberalizado.

En otras partes del mundo si hubo 2 compañías aéreas que fueron rescatadas después del 11 de septiembre por sus respectivos países Air New Zealand y Malaysia Airlines.

En el caso de Estado Unidos, los expertos cifran en trece mil millones de euros las pérdidas sufridas por la industria aeronáutica tras el 11 de septiembre, de las cuales, evidentemente, las industrias o compañías aéreas más damnificadas fueron las americanas. Se calcula que, después del atentado, se eliminaron más 80.000 puestos de trabajo en el sector aéreo y todo ello a pesar de haber recibido del Gobierno de George Bush más de cinco mil millones de euros en ayudas directas y otros diez mil millones de euros en préstamos

privilegiados, lo que provocó las quejas de la Unión Europea, al ser entendidas estas ayudas como una competencia desleal.

Después de ser privatizadas muchas líneas aéreas se han fusionado con otras, para tener una posición más fuerte en el mercado.

Buenos ejemplos de esto son Iberia y British Airways que se convirtieron en IAG y Airfrance KLM y que ahora son el grupo Airfrance-KLM.

En los Estados Unidos Delta y Northwest Airlines formaron la mayor aerolínea del mundo, con el objetivo de recortar costes y competir mejor a nivel mundial.

Las compañías aéreas, especialmente mientras fueron estatales, no escatimaron en servicios y comodidad para sus pasajeros. Viajar en avión se había convertido en algo glamoroso y no al alcance de muchos.

Con la liberalización ya en marcha, en Europa surgieron las primeras líneas aéreas de bajo coste que dieron un nuevo enfoque al concepto de viajar en avión, formulando un modelo de negocio donde todos los plus se desaparecerían, dejando un producto con las mínimas comodidades para el pasajero, pero con un precio al alcance de todos.

1.3 Historia de los GDS

Después de haber creado las compañías aéreas, estas cada vez abrían más rutas y ponían en funcionamiento más aviones, por lo que el volumen de pasajeros crecía vertiginosamente y las compañías tuvieron que inventar algún sistema para poder poner a la venta el inventario de plazas disponibles.

Las primeras compañías aéreas hacían la venta de sus plazas de avión manualmente, con cartulinas que representaban los aviones y dibujadas en ellas los asientos y las plazas se compraban por teléfono o teletipo.

Con el desarrollo de los primeros ordenadores IBM se fueron desarrollando los primeros programas para la venta de los billetes de las compañías aéreas llamados CRS (Computerized Reservation System). Cada compañía aérea desarrolló el suyo. Las compañías ofrecían sus CRS a las agencias de viajes para que pudieran vender los billetes de esta compañía.

Fueron las primeras empresas de comercio electrónico, que mucho antes de que Internet entrara en funcionamiento en los años '80, facilitaban el comercio electrónico B2B.

Los GDS fueron el siguiente paso. La mayoría de los GDS fueron creados por grupos de líneas aéreas.

Se puede decir que durante muchos años los GDS han sido el sistema nervioso de la industria del viaje, ya que han permitido la distribución y venta de los diferentes productos turísticos (billetes de avión, hoteles, alquiler de coches etc.) a través de un ordenador en las agencias de viajes.

La ventaja de los GDS sobre los CRS es que se puede ver todo el inventario de todas las compañías que tienen vuelos y están adscritos pudiendo comparar itinerarios, rutas, tarifas...sin que la compañía aérea puede influir en la posición que salgan sus vuelos, es decir, la información, es neutral y hace mas fiable su manejo por los agentes de viaje.

Los GDS más utilizados en estos momentos son:



Fundada en 1990, Worldspan era inicialmente propiedad de Delta Airlines Inc. (40%) Northwest (34%) y American Airlines Inc. (26%).

Desde 1995 Worldspan ha desarrollado con éxito las estrategias y soluciones, servicios para asegurar el éxito de la empresa a largo plazo, la distribución basada en la web, ya que Worldspan da servicio a nivel mundial de información de viajes, Internet y conectividad y capacidades para agencias de viajes y TSP (Travel Service Providers y Travefusion).

En 2001, ORBITZ LLC fue lanzado en Internet, utilizando Worldspan como su Motor de Reserva en Internet. En el año 2002 Worldspan fue el primer GDS en ofrecer una revolucionaria tecnología basadas en multi- servidores, ofreciendo una selección de opciones tarifarias, no conocida anteriormente, a todos los usuarios de Worldspan.



SABRE nace de la idea de crear un sistema completo de reservas disponibles en cualquier localización de American Airlines, en alianza con IBM. En 1960 SABRE se instala en dos ordenadores IBM 7090, lo más moderno de la época, procesando 84,000 llamadas telefónicas al día. La programación final del sistema SABRE se termina 1964 y la red de telecomunicaciones del sistema se extiende de costa a costa en los Estados Unidos.

En 1976 se instala la primera pantalla de SABRE en una agencia de viajes. Para 1980 SABRE se había instalado en más de 1,000 agencias de viajes. Hoy en día SABRE está presente en más de 66,000 agencias de viajes en unos 113 países.

Sabre lleva más de 40 años desarrollando e innovando para transformar el negocio de viajes. Desde el CRS que se desarrollo en los '60 hasta los avanzados sistema de Yieldmanagement de los '80 hasta llegar a las webs líderes de viajes como Travelocity.

Travelocity inició sus operaciones en 1996, como subsidiaria de Sabre Holdings, que a su vez era subsidiaria de American Airlines. Como uno de los sitios web pioneros en la eliminación de intermediación, Travelocity.com fue el primer sitio que permitió a los consumidores, no solamente acceder a la información de las tarifas y horarios de Sabre, sino también reservar y comprar billetes sin la ayuda de ningún agente de viajes o intermediario.

En 1995 Travelocity adquirió Lastminute.com agencia de viajes online líder en Europa. Convirtiéndose en una de las agencias de viaje online más grandes del mundo.



Galileo también conocido como el sistema Apollo en Norte America y Japon. Galileo International fue fundada en 1993 por 11 compañías aereas: Air Lingus, Air Canada, Alitalia, Austrian Airlines, British Airways, KLM Royal Dutch Airlines, Olympic Airlines, Swissair, TAP Air Portugal, United Airlines, and US Airways. Es uno de los grandes GDS mundialmente utilizado.

amadeus

Fundada en 1987 por Air France, Iberia, Lufthansa, y SAS. Amadeus es la más joven de los 4 GDS más importantes del mundo. Es una empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de los viajes.

La principal fuente de negocios de Amadeus es su sistema de reservas de viajes. Amadeus tiene la red de distribución internacional más extensa del mundo y se hacen más reservas a través del sistema Amadeus que a través de cualquier otro sistema de reservas. Especializada en soluciones informáticas para crear reservas de avión, tren, cruceros, alquiler de coches, hoteles y viajes.

Amadeus es usado por 67.000 agencias de viajes y 10.000 oficinas de ventas de Compañías aéreas en todo el mundo. Con Amadeus se pueden hacer reservas con:

- 490 aerolíneas, lo que representa más del 95% de los asientos de las aerolíneas del mundo. También algunas de bajo coste con el Sistema ATLA Amadeus
- 79,266 hoteles
- 30 compañías de alquiler de coche
- 17 compañías de crucero
- Otros proveedores de viajes (ferry, trenes, compañías de seguros y tour-operadores)

Amadeus tiene suscriptores en más de 217 países en todo el mundo y ofrecen soluciones locales para el marketing, la atención y ayuda al cliente a través de una red de más de 70 Compañías Nacionales de Marketing. Amadeus emplea a un equipo de más de 6.500 personas y 95 nacionalidades en todo el mundo, cubriendo las principales ciudades.

Las oficinas centrales están en Madrid. En España es el GDS más utilizado por las agencias de viaje.

1.4 Historia de las agencias de viajes

Hay que comenzar por referirse a aquellos pioneros que muchísimo tiempo antes de que el turismo se manifestara como un fenómeno capaz de generar beneficios económicos y sociales para una población, ya comercializaban con éxito esta actividad. Thomas Cook, es reconocido como el primer agente de viajes profesional. Thomas Cook comienza en 1841 fletando un tren para transportar 540 personas en un viaje de ida y vuelta entre dos ciudades para asistir a un congreso de alcohólicos. No pretendía obtener ningún beneficio personal, pero se dio cuenta de que había mucho potencial y por eso, en 1845 inició su actividad a tiempo completo como organizador de excursiones. Comenzó con los servicios característicos de lo que hoy conocemos como un tour y desde un principio, su principal preocupación fue la de elaborar tours de acuerdo con el interés y la conveniencia de los turistas, lo que seguramente contribuyó en gran medida a su éxito como agente de viajes.

Para que los trabajadores pobres pudieran viajar, Cook llevó a cabo negociaciones para que se establecieran precios especiales por ejemplo en las compañías ferroviarias. Se fijó un precio para los grupos y otro para los pasajeros individuales.

Son innumerables los aportes de Thomas Cook a la industria turística. En 1846 se efectúa el primer tour con empleo de guías, llevando a 350 personas en tren, en un viaje a través de Escocia. Es curioso saber que los ferrocarriles en algunas ocasiones le llegaron a ofrecer hasta un 30% de comisión. Durante la primera exposición mundial realizada en Londres en 1851, asistieron 6 millones de personas y muchos de ellos hicieron uso de los servicios brindados por Thomas Cook.

En 1855 comenzó a ampliar sus horizontes y organizó un viaje en grupo a Holanda, Bélgica, Alemania y Francia, asegurando así, su éxito como organizador de viajes por Europa.

Uno de los últimos hechos relevantes de Thomas Cook, por su trascendencia, fue la realización de la primera vuelta al mundo en viaje turístico que se realizó en 1872 con un grupo de 9 personas durante 222 días.

Es evidente que Tomas Cook fue el pionero en el desarrollo del negocio turístico, pero no fue el único. En todo negocio que pueda ser lucrativo, rápidamente aparece competencia y en 1884 Henry Wells se convierte en el primer competidor serio de Thomas Cook.

Poco a poco, el número de agencias de viajes fue aumentando y su aportación al desarrollo de la industria turística también fue en aumento en todo el mundo.

Después de la revolución industrial surgen movimientos como el obrero, obteniendo logros como la reducción de la jornada laboral o las vacaciones retribuidas y que más tarde dieron lugar al "Turismo de Masas".

Con la llegada de las líneas aéreas, el negocio de las agencias de viajes empezó a cambiar. Anteriormente se habían dedicado a organizar tours y realmente, eran organizadores, lo que hoy llamaríamos Tour Operadores.

La primera alianza entre una agencia de viajes y una compañía aérea fue en los años 30, cuando la PANAMERICAN WORLD AIRWAYS, era tan pequeña que no podía permitirse tener oficina de ventas y por ello pidieron una oficina prestada en el mostrador de ventas de Thomas Cook e Hijo en Nueva York.

Al finalizar la segunda guerra mundial se desató el deseo de viajar y muchas líneas aéreas como ya hemos mencionado antes, comenzaban a ofrecer vuelos a todo el mundo haciendo la competencia al tren y a los grandes barcos transatlánticos. Como dato podemos mencionar que en la actualidad tanto el tren como los cruceros son los que están haciéndole la competencia a la aviación. El ferrocarril ha puesto en funcionamiento muchas rutas ferroviarias de alta velocidad y los cruceros ofrecen cada vez barcos con más servicios y comodidades.

Como dato, mencionar que la primera agencia de viajes española fue Viajes Marsans fundada en 1910 y que ha estado en pleno funcionamiento hasta el año 2010 cuando, debido a una mala gestión, tuvieron que cerrar las 400 oficinas que tenían en España.

2 LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO AÉREO

En este capítulo veremos las características del producto aéreo, las formas que hay para comercializarlo y como la distribución sigue cambiando diariamente.

2.1 Las características del producto aéreo.

La industria aerocomercial es de grandes volúmenes de venta y de bajos márgenes de beneficios.

Tiene altos costes fijos y una demanda muy variable, sensible a los ciclos de la economía y a muchos factores externos.

Es un mercado muy competitivo que incentiva guerras de precios y competencias por itinerarios, obligando a abandonar ciertas rutas a quienes no tienen una estrategia de negocio inteligente basada en la flexibilidad y la eficiencia.

Además para la mayoría de las compañías no entrar en números rojos es todos los años un hazaña, ya que tal y como prevé IATA también en Europa este año se prevé que la mayoría de las compañías aéreas tengan pérdidas. La razón que dan es la crisis económica en los países europeos por la que los habitantes de la eurozona viajaran menos.

El desarrollo de las tecnologías de la información, incluyendo Internet, junto con la disponibilidad de ordenadores personales a un precio más razonable, ha llevado a la penetración del comercio electrónico en muchos sectores e industrias. Además la población más joven tiene una actitud muy positiva hacia las nuevas tecnologías y están muy dispuestos a comprar cosas y servicios a través de las web.

En el caso del transporte aéreo esto también ha sido así y en este caso las compañías aéreas han tenido especial interés en fomentar el uso de las nuevas tecnologías dejando a un lado el desarrollo / fomento de sus sistemas de distribución tradicionales.

La principal razón para esto ha sido el evitarse los costes del pago de comisiones a las agencias de viajes y a otras compañías aéreas que vendían sus billetes.

Los costes de aparecer en los GDS eran y son muy elevados para las compañías aéreas, ya que los GDS subsistían en gran parte por los ingresos que recibían de las compañías aéreas. Ya que la mayoría de los GDS entraron en una guerra de precios para captar agencias de viaje, ofreciendo el servicio casi gratuito en muchas ocasiones.

Las líneas aéreas ofrecían a las agencias de viajes unas comisiones por vender sus billetes. En los últimos 25 años estas comisiones han bajado de un 9% a un 0% en la mayoría de los casos, por lo que las agencias se ven obligadas a cargar un "Service fee" para poder cobrar algo por su gestión. Las compañías de bajo coste no dan ninguna comisión a las agencias de viajes por vender su producto. Hace unos años cuando, como hemos visto las compañías aéreas dependían de las agencia de viaje para poner a la venta sus plazas de avión, hubiese sido impensable no darles una comisión.

Hoy en día las compañías aéreas ya no dependen de las agencias de viaje. Con la entrada de Internet, los clientes pueden acceder a las páginas web de las compañías directamente, por lo que muchas compañías aéreas pueden prescindir tanto de los GDS como de las agencias de viajes. Aunque no es esto lo que pretenden, si hay un claro empuje a que el cliente decida si quiere ir a la agencia de viajes o quiere comprarlo directamente a la compañía aérea o a través de las nuevas plataformas tecnológicas, ahorrándole a la compañía sus coste de distribución.

En estos 2 artículos de Hosteltur del 23 de febrero del 2012 y 13 de marzo 2012 se puede entre ver las posiciones que están tomando tanto Iberia como Lufthansa al respecto.

La compañía mantiene su compromiso con las agencias

Lufthansa sobre la venta directa: “Que lo decida el cliente” No se plantea prescindir de los GDS

Ante los movimientos de algunas compañías tendentes a reducir el uso de los GDS, **Stephan Semsch**, director general de **Lufthansa** para España y Portugal, señala que ese no es el objetivo, ni rebajar las ventas por agencia. Y en cuanto a la venta directa indica que “eso lo debe decidir el cliente”.

El directivo de la compañía alemana concede que en los costes de distribución la compañía intenta buscar el equilibrio “entre lo que nos cuesta y nos aporta”, y dice que “los costes de **GDS** y agencias de viajes nos suponen entre el 85% y 90% de los costes totales de distribución”.

Semsch apunta que la distribución es una cadena en la que interviene la compañía aérea, la agencia de viajes, el GDS y el aeropuerto, y se pregunta “¿quién se lleva el mayor margen? Desde luego, la compañía es la que se lleva la menor parte de ese margen”.

En cuanto a la estrategia de Lufthansa, señala que “no vamos a prescindir de los GDS. Las agencias de viajes son nuestros aliados”. Y respecto a la venta directa, apunta que “es el cliente quien decide si entra en nuestra web a comprar. Ahí está toda la oferta, la misma que tienen las agencias de viajes.

Pone en marcha un sistema propio para agencias Iberia también se salta a los GDS

Lanza una herramienta para agencias que no tengan GDS

Los movimientos que se están dando en algunas aerolíneas como **American Airlines**, empiezan a tener eco en otras. **Iberia** acaba de lanzar su **Web Link** para agencias de viajes que no estén en los **GDS**.

*Iberia acaba de anunciar que pone “a disposición de todas las agencias de viajes que no están adscritas a los GDS, una nueva herramienta a través de su web **Iberagencias**, denominada **Web Link**”, que les permitirá,” utilizando el código de emisión de Iberia, la venta de todos los vuelos y tarifas que la compañía comercializa a través de **Iberia.com**”.*

*A estas agencias la compañía les cobrará “un cargo por emisión, específico para profesionales, y de inferior cuantía que la que se aplica al público en general que compra a través de la web”. La compañía añade que “además de los vuelos propios operados por Iberia” también podrán reservarse los de **Vueling** y **Air Nostrum**, que lleven el código IB, “y todos los vuelos de compañías oneworld”, lo que añade a otras como **British** o **American**, y otras diez más.*

Esta iniciativa sucede a las de otras aerolíneas, si bien en el caso de Iberia es de un perfil más moderador en comparación con el [‘direct connect’](#) de American Airlines, compañía que está apostando claramente por reducir al máximo sus costes en GDS.

Por su parte, el director de Lufthansa en España, [Stephan Semsch](#), señalaba hace poco a este diario que en los costes de distribución la compañía intenta buscar el equilibrio “entre lo que nos cuesta y nos aporta”, y dice que “los costes de GDS y agencias de viajes nos suponen entre el 85% y 90% de los costes totales de distribución”. Si bien deja claro que “no vamos a prescindir de los GDS”.

Con la aparición y popularización de Internet, los modelos existentes de distribución de servicios de viajes han dejado de ser válidos y seguros. Aunque los conceptos básicos se mantienen, los matices y los cruces entre otros modelos han provocado una auténtica revolución aún en curso tal y como podemos ver en los artículos mencionados.

Con la fuerte expansión de Internet, la industria del viaje ha visto multiplicarse las alternativas de distribución y venta: la aparición de nuevos competidores

que relanzan modelos de negocios ya probados como las líneas aéreas de bajo coste, la aparición de mega agencias de viaje que operan a escala mundial a través de la red y que mueven inimaginables volúmenes de negocio, etc.

2.2 La distribución a través de las oficinas de ventas de las compañías aéreas

Las compañías aéreas no solo recortaron las comisiones sino que también cerraron la mayoría de sus oficinas de ventas propias que tenían en muchas ciudades. Estas oficinas tenían unos costes muy elevados y las compañías optaron por tener oficinas de venta de billetes solo en los aeropuertos de estas ciudades.

En la ciudad de Valencia tenemos un ejemplo muy claro de esto. A principios de los años 90, casi todas las compañías aéreas europeas importantes tenían una oficina de venta y reserva de billetes en el centro de la ciudad. Compañías como Iberia, Lufthansa, British Airways, Alitalia, Airfrance, KLM, tenían aquí sus oficinas.

En estos momentos no queda ninguna, ni siquiera la de Iberia, que tenía sus oficinas en la calle de La Paz. Iberia, si sigue teniendo oficina propia en el aeropuerto de Valencia aunque no tiene vuelos propios ya que los vuelos de Iberia que llegan a Valencia están todos operados por Air Nostrum / Vueling. Sin embargo muchas compañías con vuelo propio o con vuelo en código compartido no tienen una oficina de billetes propia en el Aeropuerto de Valencia.

Lufthansa, KLM, Swiss han subcontratado este servicio a alguna empresa Handling tipo Flight Care, I-sons, Servisair, Aviareps-group o mediante la compañía con la que tiene el código compartido, este es el caso de Airfrance donde los pasajeros deben acudir a las oficinas de Air Europa para cualquier incidencia con sus billetes. La continua bajada de los ingresos ha hecho en los últimos años que la reducción de costes sea prioritaria y vital para la continuidad del negocio aéreo. Esto ha llevado a que la mayoría de las compañías aéreas hayan eliminado completamente las comisiones a las

agencias de viaje, por lo que las agencias si quieren cobrar algo por la gestión de la venta del billete aéreo deberán cobrarle a su cliente un “Service Fee”. Además la mayoría de las líneas aéreas están haciendo un esfuerzo para la venta B2C, cobrando así ellos el Service Fee a los clientes y generando de esta manera su beneficio.

Esto deja a las agencias en una posición muy vulnerable, por lo que en este momento el plus que deben ofrecer las agencias es su asesoramiento y atención al cliente para que las personas que acudan a las agencias de viajes tradicionales perciban que el sobre precio que pagan esta justificado. Además hay viajes que la mayoría de las personas no se atreven a organizar por si mismos a través de Internet como: los viajes a medida, los viajes a países conflictivos o los viajes donde se necesitan visados especiales. Es en este caso, cuando las agencias de viajes especializadas tienen cabida en este mercado tan competitivo.

2.3 Las agencias de viaje online

Las agencias de viajes online, ofrecen sus productos a través de la web y como ya hemos visto en la historia de los GDS muchas de estas agencias han sido creadas por los mismos GDS o tienen alguna participación en ellas.

Como ya hemos comentado, la mayoría de las compañías aéreas no pagan comisiones a las agencias, tampoco a las agencias online.

Entonces, ¿de dónde sacan los ingresos? Cobran un service fee a los clientes que compran sus billetes a través de las agencias online, y además, las agencias de viajes online ofrecen a las compañías aéreas comprar publicidad en sus páginas web: 'Marketing Funds', que no son comisiones. Cuando el cliente acceda a la agencia de viajes online verá la publicidad de la compañía aérea que haya comprado ese espacio o, si un cliente hace una búsqueda, por ejemplo Paris, aparecerá publicidad de Airfrance. La publicidad más utilizada por las agencias de viajes online son los Banners. Además los clientes pueden suscribirse a un boletín electrónico donde reciben las mejores ofertas. La mayoría de estas agencias de viajes online tienen cientos de miles de suscriptores a sus boletines por lo que para los proveedores (las compañías aéreas) es muy importante tener publicidad en estos boletines para llegar a los posibles compradores de sus productos.

En España existen muchas agencias de viajes online. Las más importantes son:

E-dreams ahora convertida en Odigeo después de la fusión de 4 agencias online: e-dreams, Go Vogages, Opodo y Travellink.

Rumbo agencia de viajes online 50% propiedad de Orizonia y 50% de Telefónica

Ranking HOSTELTUR de Agencias de Viajes Online

Agencia	Facturación 2011	Facturación 2010	Diferencia % 10-11
1 eDreams*	1.125	975	15%
2 Rumbo*	495	485	2%
3 Logitravel	275	200	40%
4 Atrapalo	240	185	30%
Muchoviaje			
Lastminute			
Destinia			
Total	2.135	1.845	16%

Cifras expresadas en millones de euros. *Estimación Hosteltur.

Las cifras de 2011 vienen a confirmar el asentamiento de **eDreams** como líder indiscutible de las agencias online que operan en España. Ahora convertida en Odigeo, es la agencia de viajes más grande de Europa y tiene su sede en Barcelona.

2.3.1 Los metabuscadores

La gran oferta de agencias de viajes online ha generado una sobre información sobre hoteles, vuelos, paquetes, etc., para el cliente se hace difícil saber si está comprando al mejor precio, por eso han aparecido los metabuscadores de viajes. El principal beneficiario de este nuevo sistema ha sido el consumidor final, ya que, puede reservar por la red cualquier combinación de servicios relacionados con el turismo, a través de cualquier combinación de productores e intermediarios. Algunos metabuscadores son:



Reciben sus ingresos de las agencias de viajes online/ líneas aéreas, hoteles. Si quieren aparecer como la primera opción cuando un cliente busca un vuelo un hotel o un paquete completo con avión y hotel tienen sistemas de subasta para que estas compañías pujen y suba su oferta a los primeros puestos. Estos metabuscadores están muy preocupados por la inminente entrada de Google en el negocio de búsqueda de viajes.

Una definición de metabuscadores según un experto del sector, como Nacho Giral (fundador de Atrapalo): “herramientas que recogen los datos de búsqueda del cliente y por vía scraping* lanzan peticiones de búsqueda a proveedores o agencias de viaje online. Esta información es mostrada al usuario y este decide que opción prefiere y con que agencia, y si le interesa pulsa el botón de reserva que le lleva a esa web para realizar la compra”. (Blog Nacho Giral).

Esta modalidad de intermediación tiene como principal exponente a nivel internacional al portal Kayak.com ya que Trabber.com está centrada en los vuelos. Aunque hay otras que han diversificado sus servicios como Minube.com que ofrece una amplia gama de servicios diferentes.

**El scraping es un término informático que define a las aplicaciones que procesan el código HTML de un sitio web para extraer datos para manipularlos.*

2.3.2 Los agregadores de información turística

Los agregadores de información turística son páginas web que ofrecen una amplia gama de servicios con el fin de ilustrar la experiencia del turista antes, durante e incluso después de visitar un destino. Tripadvisor.com es un buen ejemplo de un agregador de información turística. Muchas revistas, guías y publicaciones tradicionales tienen un soporte online que los internautas pueden consultar y ¿no es verdad que todos hemos consultado estos agregadores para averiguar algo más sobre nuestro destino, vuelo, aeropuerto etc. y hemos contrastado las opiniones para sacar nuestra propia conclusión a la vuelta de nuestro viaje?.

2.3.3 Los sistemas inteligentes de subasta

Los sistemas inteligentes y de subastas podemos decir que están a medio camino entre los buscadores y los agregadores de información.

Por ejemplo, Bing travel, genera la predicción de tarifas según los criterios de búsqueda y nos sugieren “comprar” ahora o “esperar” según el porcentaje de probabilidad de que suba o baje el precio.

Las subastas, que especialmente en el Norte de Europa y Estados Unidos tienen un gran índice de penetración, permiten al usuario pujar por un producto partiendo de un precio base, siendo el ganador aquel que esté dispuesto a pagar mayor cantidad dentro del tiempo establecido.

Hay otros sistemas de subasta, por ejemplo en el que el cliente propone a una diversidad de proveedores el precio que está dispuesto a pagar por un servicio a través del metabuscador y éste compara y ofrece al usuario sólo las mejores ofertas existentes en virtud de las preferencias.

2.4 Las compañías aéreas y la Social media

Viajar es una actividad social. Cuando viajamos, a menudo es a destinos nuevos y queremos contarlo a nuestro círculo de amigos (que ahora están en

Facebook) y saber su opinión. Volar quizás ya no sea tan glamoroso pero nos sigue encantando viajar y compartir nuestras experiencias.

La Social Media es una de las nuevas herramientas de distribución.

En agosto del 2010, Delta hizo historia cuando fue la 1ª línea aérea que empezó a vender sus billetes en Facebook con la inauguración de su oficina de billetes en Facebook. Pronto le siguió Malasyan Airlines con su plataforma de reservas MH Buddy. Todo esto para llegar a más gente y ahora 2 años después vemos como acertaron.

Actualmente, las compañías aéreas, también suelen hacer concursos, colgar fotos e información para que la gente los siga y se den de alta como fans. Para ello, se inventan diferentes campañas divertidas, participativas y dinámicas como por ejemplo cada 1.000 nuevos fans se sortean 2 billetes.

KLM introdujo en marzo del 2012 Meet & Seat, un servicio que permite al pasajero ver y elegir sus compañeros de viaje en el avión, mirando los perfiles de los pasajeros reservados en el vuelo. La elección del asiento se puede hacer con estos criterios. Lo último que ha lanzado KLM es un planificador de viajes en Facebook. Permite realizar reservas de vuelo para grupos, invitando a tus amigos y familiares de manera divertida para que se unan a tu viaje. También te puede ayudar o sugerir y encontrar destinos, vuelos y precios para tu viaje en grupo.

También en Twitter las mayoría de las compañías aéreas son muy activas.

Seguro que las compañías invertirán muchos más recursos en fomentar estas herramientas de promoción y distribución en un futuro próximo.

También muchas líneas aéreas están utilizando You tube para informar a sus clientes de novedades. La mayoría de las personas somos muy visuales y una imagen vale más que mil palabras. Por eso están colgando videos informativos sobre novedades, en You Tube Por ejemplo ¿cómo usar sus nuevas herramientas de reserva? ¿Cómo usar su buscador de tarifas en Twitter? etc.

3 LAS COMPAÑÍAS AÉREAS

En este tema analizaremos los diferentes tipos de compañías aéreas que existen y cuáles son sus principales características.

3.1 Las compañías de bajo coste

Las compañías aéreas de bajo coste y sus tarifas han cambiado el sector aéreo. Una definición de compañía aérea de bajo coste podría ser: una línea aérea que ofrece vuelos a unos precios muy competitivos, no ofreciendo como incluidos o vendiendo la mayoría de los servicios que se pueden ofrecer como complementarios al servicio de transporte aéreo. (Comidas y bebidas a bordo, reservas de asiento, equipaje etc.)

La primera línea aérea de bajo coste que apareció, fue en 1971 en Estados Unidos, Southwest Airlines. En Europa no llegó este concepto hasta principios de los '90 cuando apareció Ryanair.

La mayoría de las compañías aéreas de bajo coste son empresas muy flexibles y eficientes con una estructura de costes que es muy diferente a la de las compañías aéreas tradicionales.

Los costes son optimizados especialmente en las siguientes áreas:

- Venta de billetes directos a los clientes finales sin intermediaciones, normalmente a través de Internet, acortando la cadena de distribución los costes pueden ser reducidos.
- Se utilizan aeropuertos más pequeños y baratos, que suelen tener menos congestión de tráfico aéreo, por lo que se evitan retrasos en las salidas de los aviones por pérdidas de slots.
- Se ofrecen menos servicios a bordo por lo que se necesitan menos tripulantes de cabina.
- Se aprovecha al máximo la cabina del avión y se vuelan más horas para amortizar los costes.

- Se utiliza el mínimo tiempo entre la llegada del avión y la salida del avión al destino siguiente.
- La mayoría de las compañías de bajo coste tienen una flota de aviones más nueva. La edad media de los aviones de Ryanair y EasyJet es de 4,3 y 4,7 años respectivamente mientras que la edad media de los aviones de British Airways (flota de medio recorrido) es de 7 años.
- Normalmente tienen un solo tipo de avión con la misma configuración lo que hace el mantenimiento y sustitución del aparato más fácil.

La tabla que mostramos a continuación da una idea general de las características de las compañías aéreas de bajo coste, aunque en los últimos años muchas de ellas han querido diferenciarse en algunos aspectos de esta tabla.

Por ejemplo, hay compañías de bajo coste que sí ofrecen selección de asiento y compañías que, ya no solo se centran en el pasajero que viajan por razones de turismo, sino que están interesados en el segmento de viajeros de negocios. Un ejemplo de esto es Iberia Express, la compañía aérea de bajo coste de Iberia, que ofrece clase preferente a sus clientes.

También hay algunas compañías que han entrado en BSP y están disponibles en los GDS a un precio un poco superior que en la web. (Vueling, Airberlin)

Otras aparecen en los GDS con sistemas adaptados como ATLA AMADEUS (transavia.com, EasyJet)

Otras que vuelan en código compartido con compañías tradicionales como por ejemplo Vueling en código compartido de Iberia al igual que la nueva Iberia Express, Airberlin en código compartido con Etihad o transavia.com en código compartido con KLM.

Esto, puede ser muy interesante para las 2 compañías, ya que tanto para una como para la otra supone unas ventas adicionales.

A las compañías de bajo coste que operan bajo estas directrices se les suele llamar compañías de bajo coste híbridas.

Diferencias entre compañías de bajo coste y compañías tradicionales

Características	Compañías aéreas Bajo Coste	Compañías aéreas tradicionales
1.Marca	Solo una marca: precios bajos	Multi marca, servicios y precio
2.Precio	Estructura Simple de tarifas	Estructura compleja de precios
3.Distribución	Internet, venta directa	Agencias de viaje, Tour operadores, Internet
4.Billete	Sin Billete. Solo localizador	Contrato de billete IATA. Billete electrónico
5.Aeropuertos	Más APT secundarios pero también primarios	Sólo aeropuertos primarios
6.Red de vuelos	Punto a punto, y sin alianzas con otras líneas aéreas	Centros de conexiones/ Alianzas con otras líneas aéreas
7.Clases	Sólo una clase	Diferentes clases con diferentes servicios
8. Durante el vuelo	Pago por extras	Paquete de x-tras gratuitas
9. Uso de aviones	Muy intensivo	Intensivo
10.Tipo de aviones	Sólo un tipo de avión normalmente B-737 o A-320	Diferentes tipos de aviones
11.Tiempo que transcurre entre la llegada y la salida	Min. 25 minutos	Min. 55 minutos
12. Producto	Solo un producto para todos los pasajeros	Diferentes productos dependiendo de la clase en la que se viaja
13. Ingresos adicionales	Venta y promoción de productos a bordo	Solo se ofrece el paquete contratado
14. Asientos	Estrecho, no se pueden hacer reservas de asiento	Flexible, se puede reservar el asiento deseado de antemano
15. Atención al cliente	Perfil bajo	Se intenta tener una atención al cliente de perfil alto
16. Actividades operativas	Subcontratación (centrado en volar)	Amplían sus actividades haciendo mantenimiento, catering, carga etc.
17. Mercado potencial	Turista	Turista y de negocios

Elaboración propia a partir de Fuente: O'Connell (2005)

Las compañías aéreas de bajo coste tienen fama por sus tarifas baratas, lo que no siempre es el caso. Si comparáramos las diferentes tarifas de distintas compañías, en una misma ruta apreciaríamos que en ocasiones es más barato volar con una compañía no de bajo coste, ya que el precio final es más económico que el que resulta de la suma del cargo por maleta, el cargo por tarjeta de crédito, etc. En muchos casos, el cliente que utiliza una compañía de bajo coste, no comprueba esto y paga igual o más por su billete y viaja convencido que ha pagado menos que si hubiese volado con otra compañía.

Las compañías aéreas de bajo coste han hecho un buen trabajo de Marketing: ser capaces, en ocasiones, de vender un producto más caro que la competencia y que el cliente este convencido que ha volado por menos dinero que si hubiese viajado con una compañía tradicional.

Las compañías aéreas tradicionales se ven obligadas a bajar sus precios en las rutas donde compiten con las de bajo coste. Esto ha hecho que rutas que eran muy rentables para algunas líneas aéreas tradicionales hayan llegado a ser deficitarias por la entrada en el mercado de las líneas aéreas de bajo coste.

Hay muy pocas líneas aéreas de bajo coste que hagan rutas de largo recorrido y se mantengan. Parece que en los últimos años se están haciendo nuevos intentos y con algo más de éxito.

3.2 Las compañías aéreas tradicionales

Ya hemos comentado que estas inicialmente eran en su mayor parte estatales. Más tarde, con la liberalización del espacio aéreo, fueron privatizadas y posteriormente muchas de ellas se fusionaron.

A finales de los años '90 las compañías decidieron unir sus fuerzas. La razón inicial de las aerolíneas para formar una alianza, era ofrecer a sus pasajeros productos y prestaciones que ninguna línea aérea por sí sola podría ofrecer. En el mundo existen tres alianzas que recogen a la mayor parte de las compañías aéreas existentes en el mundo.



Star Alliance es la primera y la más grande de las alianzas. Fundada en el año 1997, está actualmente formada por 26 aerolíneas de todo el mundo. Con 4.023 aviones Star Alliance opera diariamente unos 21.000 vuelos a 1.160 aeropuertos en 181 países.



Oneworld es una alianza de 12 aerolíneas. Fue fundada en 1999. Tiene una flota de 2000 aviones que realizan aproximadamente 8500 vuelos diarios a 570 destinos en 135 países



Sky Team fue fundada en el año 2000. Esta formada por 15 aerolíneas que tienen aproximadamente 14.500 vuelos al día a 916 destinos en 173 países.

Los beneficios son tanto para el pasajero como para la Compañía aérea.

Con las alianzas, las compañías amplían y optimizan sus redes. Esto se hace generalmente a través de acuerdos de código compartido. De hecho muchas alianzas se iniciaron como un acuerdo de código compartido. La primera gran alianza estratégica fue la de KLM y Northwest Airlines en 1993 y en Europa su centro de conexiones coordinada conjuntamente se estableció en el Aeropuerto

de Ámsterdam. Desde ahí, volaban en código compartido a los Estados Unidos y viceversa.

Northwest fue comprada por Delta Airlines en 2010 convirtiéndose así Delta Airlines en la mayor línea aérea del mundo, manteniendo en Ámsterdam uno de sus centros de conexiones más importantes.

Beneficios para la compañía aérea de las alianzas:

Además de tener una red ampliada y optimizada también se reducen costes al compartir:

- Oficinas de ventas.
- Marketing. Permite poner a la venta su producto en más mercado sin que el coste sea elevado.
- Instalaciones de mantenimiento.
- Instalaciones operacionales. Por ejemplo el de mantenimiento de los sistemas informáticos.
- El personal. Por ejemplo el personal de tierra, los mostradores de facturación y los mostradores de embarque.
- Las inversiones y las compras. Por ejemplo, con el fin de negociar descuentos por volumen extra o el negociar con Coca Cola para todas las aerolíneas de la alianza.

También los viajeros se benefician de las alianzas:

- La posibilidad de poder elegir más horarios en una determinada ruta.
- Más destinos pueden ser combinados fácilmente.
- Reducción de los tiempos de viaje como consecuencia de la optimización de las conexiones entre vuelos. (En los aeropuertos con más de una terminal las compañías de la alianza suelen hacer todas las operaciones desde la misma terminal).
- Posibilidad de acumular millas en la tarjeta de viajero frecuente en todas las compañías miembros de la alianza.

El principal negocio de las compañías aéreas tradicionales, son los vuelos de largo recorrido ya que como hemos visto les es muy difícil competir en el corto y medio radio. Y aun hay muy pocas rutas de largo recorrido operadas por compañías de bajos coste. Sus aviones son grandes, tipo Boeing 777, que pueden transportar más de 300 pasajeros o Airbus A380 que puede transportar unos 400 pasajeros.

La tendencias de la mayoría de las líneas aéreas es la de prescindir de las primeras clases en sus vuelos y ampliar y mejorar la clase preferente. Otras han incluido una clase intermedia entre la turista rasa y la preferente. Fidelizan a sus clientes con programas de viajeros frecuentes que, como ya hemos mencionado, tienen validez también en todas las líneas de las alianzas a la que pertenece la compañía.

Las compañías aéreas tradicionales también han hecho alianzas con compañías ferroviarias ya que, nuevamente en el corto y medio radio, es más interesante tener una alianza con la compañía ferroviaria que poner aviones en estas rutas. El precio del petróleo y las tasas aéreas, hacen más rentable aliarse y hacer “feeder” al tren. “Rail & Fly”

Un ejemplo es la línea de alta velocidad TVG, que une Bruselas estación de Midi con Paris CDG, y que se puede comprar en código compartido con Airfrance (AF). El itinerario quedaría así:

ZYR **AF** CDG **AF** JFK **AF** CDG **AF** ZYR
TREN **AVION** **AVION** TREN

Lo más novedoso lo ha lanzado Iberia hace unas semanas: “Bus & Fly”.

Este servicio permite trasladar, conjuntamente, a pasajeros desde distintas provincias españolas hasta la T4 de Madrid-Barajas, para que conecten con los destinos internacionales de Iberia. De la misma manera que pasajeros que vienen a España desde destinos internacionales, estos pasajeros, podrán llegar hasta su destino final de manera más cómoda y haciendo una única compra.

Los billetes pueden comprarse a través de cualquiera de los canales habituales de distribución de Iberia o en agencias de viajes y en ellos, aparecerán reflejados todos los trayectos que realice el pasajero, tanto el tramo vía terrestre que se efectúa con ALSA, como el tramo internacional, vía aérea, que se realiza con Iberia. Se han establecido unos horarios combinados entre autobús y avión que están perfectamente calculados para que el pasajero disponga del tiempo suficiente para facturar o recoger su equipaje en el aeropuerto, pasar los controles de seguridad y tomar su conexión.

Las estaciones de ALSA han sido dotadas de un código de IATA y aparecen en los GDS. Este producto es el producto de intermodalidad más avanzado de Europa entre autobús y avión.

3.3 Las compañías áreas árabes

En el área del Golfo pérsico 4 líneas aéreas independientes, la mayoría con ayudas estatales, están creciendo muy rápidamente.

Los siguientes 4 emiratos tienen su propia Compañía aérea:

- Dubai – Emirates
- Qatar – Qatar Airways (controlada en gran parte por la familia Real Catari)
- Abu Dhabi – Etihad Airways
- Baréin – Gulf Air

Estas compañías tienen un tráfico limitado desde sus países, ya que cuentan con pocos habitantes.

Catar 1,7 millones de habitantes

Dubai 2,5 millones de habitantes

Abu Dhabi 900.000 habitantes

Baréin 1,3 millones de habitantes

Estas compañías deben llenar sus vuelos utilizando sus centros de conexiones como enlace entre Europa y America y el Océano Indico, Europa y America y el Sud Este Asiático, Europa y America y Australia.

Estas líneas aéreas han creado un problema de sobre capacidad en muchos mercados. Esto ha impactado negativamente en la mayoría de las líneas aéreas que hacen vuelos de largo recorrido.

Competir con estas líneas aéreas es muy difícil para las líneas aéreas tradicionales, ya que también sus niveles de calidad están muy por encima de lo habitual. Etihad ha sido ya varios años galardonada con el premio de mejor línea aérea en clase preferente. Qatar en el año 2007 fue galardonada con el premio de mejor línea aérea del mundo.

Además de contar con el respaldo de las fuertes economías del petróleo de Oriente Medio, pagan menos impuestos y tienen costes laborales inferiores a la mayoría de las compañías aéreas occidentales. Se calcula que sus costes por cada asiento son un 30% inferiores al de sus competidores. Esto hace que las compañías occidentales hayan encontrado un competidor muy difícil de batir por sus bajos costes y su alta calidad en el servicio.

3.4 Modelos de negocio de las compañías aéreas

En la aviación de lo que se trata es de llevar a los pasajeros de un punto a otro. ¡Este es el negocio principal de una línea aérea!...pero, la mayoría de las compañías aéreas tradicionales se habían provisto internamente de todos los servicios adicionales que necesitaban. Montaron, por ejemplo, sus propios Caterings, tenían su propio personal de mantenimiento y sus propios servicios de tierra en cada uno de los aeropuertos a los que volaban. Gestionaban todas sus tecnologías de la información y se hacían cargo de la venta y distribución de su producto en la mayoría de los mercados.



Elaboración propia

Hoy en día la mayoría de las compañías aéreas subcontratan todos los servicios y se dedican puramente a la operación de los vuelos que, como ya hemos dicho antes, es su negocio principal y el mantenimiento, catering, distribución etc., queda en manos de empresas dedicadas a esto y que las compañías aéreas subcontratan.

Muchas compañías han vendido sus empresas de mantenimiento y catering, y estas a su vez, ahora dan servicio a muchas otras compañías. Claro que esta subcontratación siempre esta supervisada por empleados de la compañía aérea. Otras compañías mantienen sus empresas y estas operan como empresas independientes ofreciendo servicios a otras líneas aéreas.

En los centros de conexión de una compañía aérea, si que podría ser interesante manejar todos los servicios relacionados ya que, el volumen de aviones justificaría la presencia de personal propio o de una compañía de la misma alianza, dado que, por volumen la subcontratación podría ser más cara.

Esta es la razón por la que podemos observar que, en los aeropuertos donde una línea aérea tiene su centro de conexión, suele ser esta compañía aérea la que se encargue de la facturación, mantenimiento, catering etc. en ese aeropuerto.

En la T4 de Barajas podemos ver como Iberia hace casi todas las gestiones tanto para Iberia como para British Airways y demás miembros de la alianza One World, y también para muchas otras compañías que operan algunos vuelos semanales desde esta terminal de Madrid.



Elaboración propia

4 LAS SECTOR AÉREO Y EL CONTROL DE COSTES

En este tema veremos cuales son los principales costes que tienen las compañías aéreas y como un buen control de los costes puede ser la clave para que tengan beneficios.

4.1 Los principales costes de las compañías aéreas

La primera y principal inversión que tienen las compañías es la de la compra de los propios aviones. Un avión Boeing 737-800 cuesta unos 70 millones de euros y un Boeing 777 unos 200 millones de euros. Este es el primer y principal desembolso que deben hacer las compañías para poder empezar sus operaciones, aunque también hay compañías aéreas que no tienen todos sus aviones en propiedad y hacen leasing de algunos de los aparatos especialmente en épocas de más demanda.

El Fuel y el personal son las partidas más grandes de gastos que tienen las compañías y sin ellos la operación tampoco es posible.

Basándonos en la partida del Fuel, vamos a empezar por comentar el precio del petróleo que ha sido el gran quebradero de cabeza de las compañías aéreas.

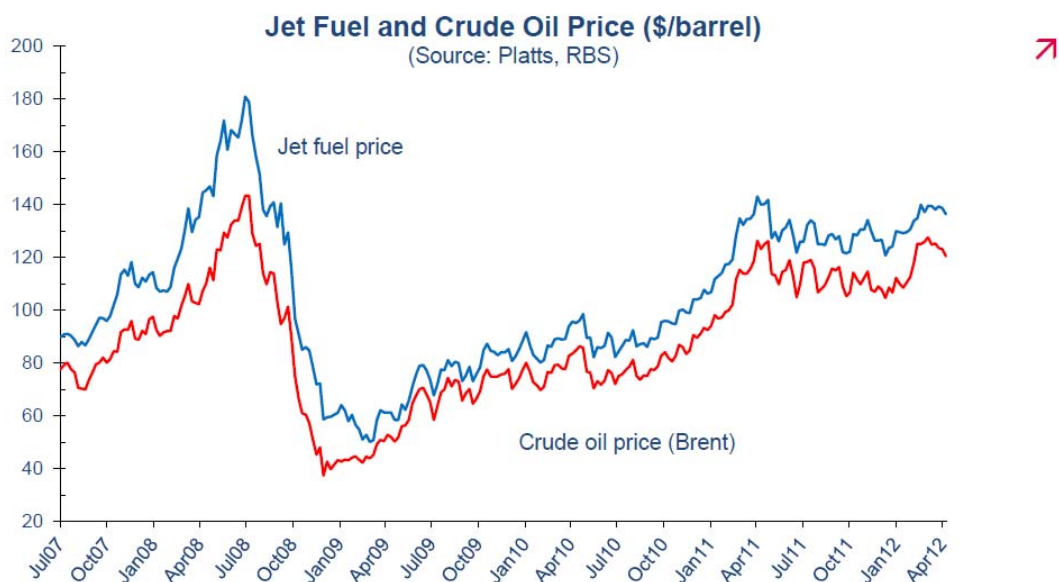
Las diferentes crisis del petróleo han afectado negativamente a todo el sector aéreo. En estos últimos años el fuel ha subido continuamente y ha hecho que sea la partida de gastos más elevada que tiene una compañía aérea. A esto le tenemos que añadir que normalmente una subida del petróleo va ligada a una recesión económica fuerte, por lo que es doblemente nocivo para las compañías aéreas.

Todas las compañías aéreas utilizan el sistema de cobertura de riesgo en la compra de combustible. Las técnicas de cobertura son básicamente operaciones de compra de opciones y futuros. Si una línea aérea piensa que el

precio del combustible va a subir en el futuro, firma contratos cerrando el precio actual del mismo para los siguientes meses o incluso años. En este caso, si los precios del fuel se doblan en los siguientes 12 meses, la compañía estará comprando fuel al precio pactado por lo que ahorrara mucho dinero. Si, por el contrario, los precios bajan, estará pagando ese combustible a un precio más caro que el precio de mercado, por lo que perderá dinero.

En el informe anual de Ryanair podemos leer que el invierno 2011/2012 dejó 80 aviones en tierra por el elevado coste del fuel.

Jet fuel prices ease in April, but still close to 2011 peak



En esta tabla podemos ver como el precio de fuel para aeronaves sube y baja según fluctua el precio del Petroleo.

Este coste se tiene que repercutir en los billetes de avión. La manera más facil para no tocar el precio de los billetes es incluir una tasa por carburante en los billetes de avión. Esta tasa puede ir subiendo y bajando según a que precio compre la compañía el fuel. Esta tasa no tiene reembolso en la mayoría de las compañías, por lo que en caso de que el pasajero no pueda utilizar el billete, esta tasa no tendrá devolución (las tasas aéreas normales si tienen reembolso,

aunque la tarifa sea no reembolsable que es el caso en la mayoría de las tarifas económicas).

Las compañías aéreas que tienen aviones de nueva generación suelen gastar menos en combustible, además de contaminar menos.

También los niveles de ruido de los nuevos motores son menores y esto es especialmente agradecido por la población que vive cerca de los aeropuertos.

El coste de personal, como ya hemos mencionado, es la otra gran partida de gastos que tienen las líneas aéreas.

Históricamente las compañías de bandera tenían unos sindicatos muy fuertes. Estos sindicatos, luchaban por unas condiciones laborales muy beneficiosas y amenazaban con huelgas si no había acuerdos. Podemos mencionar que, hoy en día, esto sigue sucediendo. Un claro ejemplo es Iberia que, aunque ya no es estatal, sigue teniendo una continua amenaza de huelga como herramienta de presión. La amenaza de huelga sigue colgando encima de las cabezas de las compañías aéreas como una espada de Damocles. Pero, los directivos de las líneas aéreas son conscientes de que el control de los costes laborales, es la clave para ser competitivos, ya que los costes laborales varían significativamente entre las diferentes líneas aéreas y especialmente entre las líneas aéreas de costes bajos y las tradicionales.

Otros gastos son:

- Los cargos por Navegación Aérea:

Vienen determinados por los costes que organismos como Eurocontrol cargan a las compañías por el uso del espacio aéreo. Este cargo viene en función de la distancia recorrida en cada país y el peso del avión. Por eso es importante que los pasajeros que quieran llevar más equipaje paguen por esto ya que las autoridades cargan unas tarifas dependiendo del peso del avión al despegar. Hay veces que en los círculos aéreos se comenta que si todos los pasajeros de un avión fueran al baño antes de subir al avión el peso al despegar se reduciría.

- El Handling:

Este coste se negocia entre la compañía aérea y la empresa que presta el servicio de handling (asistencia a los pasajeros y al avión en tierra). En los aeropuertos que son centros de conexión de las compañías aéreas normalmente se hacen auto handling y además también hacen el handling para otras compañías que operan en ese aeropuerto. En el caso de Schiphol Ámsterdam, KLM hace su propio handling y el handling para la mayoría de las compañías que operan a este aeropuerto.

- Tasas de pasajeros:

Vienen fijadas por las autoridades aeronáuticas o aeroportuarias. Cada país tiene sus tasas y también los aeropuertos pueden poner una tasa. Un buen ejemplo es el aeropuerto de JFK que cobra unos 4,5\$ por cada salida y llegada de un pasajero a este aeropuerto. Estas tasas son iguales para todas las compañías.

En España se ha decidido incrementar las tasas de todos los aeropuertos, algunos más y otros menos, a partir del 1 de julio 2012. Esto ya ha tenido reacciones. Easyjet ha anunciado que desmantelará su base en el aeropuerto de Madrid Barajas debido al fuerte incremento de las tasas en este aeropuerto.

- Seguro de pasajeros:

Las compañías aseguradoras cargan a las compañías aéreas una cantidad determinada por Pasajero x Kilómetro transportado. Después del 11 S la mayoría de las compañías aseguradoras aumentaron el precio de los seguros a las compañías aéreas.

4.2 La supervivencia de las compañías aéreas

Las previsiones para las compañías aéreas en el año 2012 no son muy buenas. Podemos leer en el último informe de Eurocontrol que:

“Ryanair ha sido la única de las grandes compañías aéreas de Europa que ha conseguido dar beneficios en el primer trimestre de 2012, la low cost irlandesa registró un beneficio operativo de tres millones de euros, lo que contrasta con el resultado negativo del año anterior cuando perdió 27 millones.

Al margen de Ryanair, el resto de aerolíneas incluidas en dicho informe registraron unas pérdidas de 1,8 billones de euros en los tres primeros meses del año, lo que supone un 17% más que en el mismo periodo el año anterior. La mayoría de ellas culpa al aumento del precio del combustible y al clima de incertidumbre económica de estos malos resultados.

La que peores resultados obtuvo hasta marzo fue Air France-KLM, que registró una pérdida operativa de 597 millones de euros, 194 millones más que en 2011. A la aerolínea franco-holandesa le siguió en el ranking de aerolíneas europeas con peores beneficios de explotación Lufthansa con 381 millones de pérdidas, 212 más que en los tres primeros meses de 2011.

IAG – matriz de Iberia y British- reportó de enero a marzo unas pérdidas de 212 millones de euros, casi el doble de las registradas el año pasado en el mismo período, mientras que Norwegian cerró los tres primeros meses de 2012 con diez millones de pérdidas más, hasta los 76. Pierden, pero mejoran resultados

De las diez aerolíneas recogidas en el informe de Eurocontrol, seis consiguieron mejorar sus resultados en comparación con los obtenidos de enero a marzo de 2011, aunque solo Ryanair obtuvo beneficios.

De esta forma la que consiguió reducir más sus pérdidas en el primer trimestre de 2012 fue el Grupo SAS con 62 millones frente a los 126 registrados el año anterior. A ella le siguió Turkish Airlines cuyas pérdidas descendieron de 152 millones a 95 de enero a marzo.

EasyJet también consiguió reducir sus números rojos en 51 millones, al pasar de los casi 200 millones registrados en el primer trimestre de 2011 a 140 millones. Por su parte Air Berlin registró unas pérdidas de 140 millones de euros (39 menos) y Vueling de 27 millones (8 menos).”

Este informe nos muestra como la situación de las compañías europeas es crítica y no es de extrañar que miren con lupa cada paso que da Ryanair. En muchos casos es para seguirle, ya que nuevamente se está demostrando que el modelo de negocio de Ryanair está funcionando. Muchas compañías no quieren ser identificadas como compañías de bajo coste y prefieren que se les denomine “compañía de costes bajos y tarifas asequibles” y lo que inicialmente parecían prácticas poco éticas como el cobro de el equipaje facturado, el solo permitir un bulto con unas determinadas dimensiones como equipaje de mano, el cobro por pagar con tarjeta de crédito etc. están siendo adoptadas por la mayoría de las compañías aéreas en más o menos medida. Por ejemplo, Iberia ha comenzado a cobrar un fee por pagos con tarjeta de crédito cuando se compra el billete tanto en la web como a través de la agencia de viajes y solo en caso de que sea una tarjeta de débito el fee no será cargado.

El éxito de Ryanair radica en el cobro de todos los “ancillary services” (servicios complementarios) que ofrece a sus clientes. Como ya mencionó Víctor Moneo, director de ventas de Iberia, durante las jornadas de CEAV en Berlin estas *“son el cofre del tesoro”, y Iberia tiene pocos ingresos por “ancillary services” en torno a un 11%, sin embargo las compañías lowcost tienen un 60% de ingresos por ancillary services”*.

Quizás, la supervivencia de las compañías aéreas pasa por el cobro de todos los servicios complementarios a los pasajeros que deseen utilizar estos servicios, como ya están haciendo la mayoría de compañías aéreas de bajo coste.

CONCLUSIONES

La aviación, un negocio con menos de 100 años de antigüedad, ha pasado guerras, crisis, etc. pero la idiosincrasia de la sociedad que se ha creado, ha hecho imprescindible su evolución y la necesidad de conexiones rápidas para negocios, vacaciones etc.

Hoy en día sería impensable un mundo sin tráfico aéreo. Hemos visto como las compañías aéreas de bajo coste son una competencia muy dura para las compañías aéreas tradicionales en el corto y medio radio, pero también el tren de alta velocidad vuelve a ser un competidor a tener en cuenta.

En cuanto a los trenes de alta velocidad hemos visto como las compañías aéreas han dejado de volar algunas rutas donde el tren es competencia directa. Otra solución que han encontrado las compañías tradicionales ha sido poner sus servicios/costes al mismo nivel que las de los vuelos de bajo coste en las rutas de corto y medio radio. Es por eso que las compañías tradicionales cada día se parecen más a las de bajo coste en los vuelos de corto y medio radio, que es el segmento donde compiten.

Muchas compañías tradicionales han conseguido reducir sus costes, subcontratando servicios. Otras han creado o adquirido sus propias compañías de bajo coste, que no solo ofrecen el servicio punto a punto sino que, también tienen función de “Feeder” para los aviones de largo recorrido que salen de sus centros de conexión.

El alto precio del petróleo y la estructura de costes que tienen las compañías tradicionales hacen casi imposible competir en el corto y medio radio con las compañías de bajo coste y como hemos visto a lo largo del trabajo ellos si han sido capaces de reducir casi todos los costes excepto el fuel, en este caso, todos están a merced de las fluctuaciones del precio del petróleo.

En los vuelos de largo recorrido las compañías aéreas tradicionales siguen siendo las que se llevan el gato al agua. En este sentido, la calidad se sigue

manteniendo pero en este caso por la entrada de las compañías aéreas árabes, que ofrecen unos niveles de calidad muy altos en sus vuelos de largo recorrido y que son también una competencia feroz. Si quieren competir en este segmento del mercado las compañías deben mantener la calidad en sus vuelos de largo recorrido.

En cuanto a la distribución, ha quedado claro que, el papel de las agencias de viajes tradicionales ha pasado a un segundo plano.

También el papel de los GDS ha perdido mucha relevancia, por lo que algunos de ellos han decidido tener parte o adquirir importantes agencias de viajes online y proveer a otras agencias online con sus motores de búsqueda.

Nuevamente podemos decir que las compañías tradicionales cada vez se parecen más a las compañías de bajo coste en lo que respecta a la distribución del producto y que va ganando más terreno la distribución B2C en detrimento de la distribución B2B.

La social media también hace que los clientes se fidelicen a la compañía aérea pudiendo buscar a su compañero de asiento en el avión a través de los perfiles de Facebook o pudiendo hacer una petición de una cotización de grupo incluyendo a tus amigos para decidir cual de los destinos es el más interesante, dejando fuera de todas estas transacciones a las agencias de viajes.

Se ha impuesto el modelo de negocio que implantaron las compañías aéreas de bajo coste y que las compañías tradicionales que quieran sobrevivir en el corto y medio radio tendrán que seguir o inventar otro modelo donde los costes no superen los ingresos.

La época donde las líneas aéreas eran un juguete para los gobiernos occidentales y eran rescatadas cada vez que no salían los números ya pasaron. Ahora, para poder salvarse, estas compañías deberán tener un estricto control de sus costes ya que no habrá nadie que los rescate.

Bibliografia

O'Connell J.F and Williams G, (2005), 'Passengers' perceptions of low cost Airlines and full service Carriers: a case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysian Airlines: 'Journal of air transport Management Volume 11, pages 292-272.

Shaw,S. (2007) Airline Marketing and Management.

Doganis, R. (2006) The airline business.

HOSTELTUR (lectura diaria de las noticias del sector).

www.hosteltur.com

AGENTTRAVEL (lectura diaria de las noticias del sector).

www.agenttravel.es

PREFERENTE.COM (noticias de turismo).

www.preferente.com

Air Transport World Magazine, February 2012.

WOLKENRIDDER FLYER, The Wolkenridder Flyer e-mail bulletin is published on Mondays, Wednesdays and Fridays and informs on the AF-KL group.

Revista Bi-mensual www.iflymagazine.com

INTERNET

Consultado 10-03-2012

Fusion Delta y Northwest Airlines

<http://www.eluniverso.com/2008/04/15/0001/14/952B1E5671FA4A3C85DF1302982EF685.html>

Consultado 25-03-2012

Informe anual 2011 Ryanair

http://www.ryanair.com/doc/investor/2011/Annual_Report_2011_Final.pdf

Consultado 30-03-2012

Compañías árabes tendrán un efecto Ryanair global

http://www.hosteltur.com/141190_irrupcion-companias-arabes-tendra-efecto-ryanair-global.html

Consultado 01-04-2012

YouSigma. (2008). "Southwest Airlines Marketing Strategies."

<http://www.yousigma.com>

<http://yousigma.com/benchmarking/southwestairlinesmarketingstrategy.html>

Consultado 05-04-2012

International Civil Aviation Organization

<http://www.icaoata.com/>

Consultado 15-04-2012

BLOG NACHO GIRAL (Dueño ATRAPALO)

<http://www.nachogiral.com/2007/07/la-invasin-de-los-metabuscadores.html>

<http://www.nachogiral.com/search?q=metabuscadores>

Metabuscador Trabber

<http://www.viajespasion.com/trabber-lanza-una-nueva-herramienta-para-buscar-vuelos-mas-economicos.html>

Consultado 1-5-2012

nota de prensa IATA

<http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2011-12-07-01.aspx>

Consultado 2-05-2012

Prices Boeing

<http://www.boeing.com/commercial/prices/index.html>

Consultado 5-05-2012

Análisis de las Compañías lowcost y su red de vuelos Frédéric Doruszkas

http://geography.huji.ac.il/.upload/Mamrim_ggironit/7.pdf

Artículo sobre consecuencias para las agencias de viaje de la desregularización de los GDS

http://www.grupotag.com/intranet_publica/download2.php?id=48&parent=2

Consultado 14-05-2012

Can no 'frills work' for longer flights?

<http://www.bbc.co.uk/news/business-14287579>

Consultado 20-05-2012

Bus & Fly

http://www.cincodias.com/articulo/empresas/iberia-alsa-lanzan-primer-billete-combinado-avion-autobus-barajas/20120531cdscdsemp_12/

Consultado 22-05-2012

Amadeus

http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/0504_44IN_FORME.pdf

Consultado 23-05-2012

<http://www.staralliance.com/es/about/organisation/>

<http://www.skyteam.com/es/>

<http://es.oneworld.com/>

Consultado 26-05-2012

Airline financial monitor IATA

<http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/AirlinesFinancialMonitorApr12.pdf>

www.iata.org/SiteCollectionDocuments/890200_Airline_Cost_PerformanceSummary_Report.pdf

Consultado 01-06-2012

Análisis de las online

<http://www.preferente.com/opinion/fernando-urrea/analisis-de-odigeo-230710.html>

Newsletter Rumbo/transavia.com

http://www.rumbo.es/newsletter/news130612.html?utm_source=news&utm_medium=email&utm_campaign=news130612&org=news130612&utm_content=click&WT.mc_id=news130612

Consultado 02-06-2012

Online daily air transport news

<http://atwonline.com/>

Consultado 14-06-2012

KLM implanta solución de Amadeus para venta de servicios complementarios.

<http://www.nexotur.com/klm/ultima/compania/aerea/implantar/solucion/amadeus/venta/servicios/complementarios//42456/>

Consultado 15-06-2012

IATA prepara nuevo sistema de distribución-mundial

http://www.hosteltur.com/190620_iata-prepara-nuevo-sistema-distribucion-mundial.html

Consultado 20-06-2012

Las compañías tradicionales cada vez nos parecemos más a las lowcost según Victor Moneo.

<http://www.agenttravel.es/index.php?mod=03¬i=8849>

IATA Prepara Nuevo sistema de distribución

http://www.hosteltur.com/191710_gds-apuestan-hoteles-mientras-iata-prepara-nuevo-sistema-distribucion.html

Consultado 21-06-2012

Easyjet abandona base en Madrid por la subida de tasas

http://www.cincodias.com/articulo/empresas/easyjet-abandona-base-madrid-subida-tasas/20120620cdscdsemp_11/

Consultado 22-06-2012

Renfe mimetiza a las low cost en relación con las agencias

http://www.hosteltur.com/190990_renfe-mimetiza-low-cost-su-relacion-agencias-viajes.html

Consultado 25-06-2012

Vueling abandonara el check-in a finales de año

http://atwonline.com/it-distribution/news/vueling-abandon-check-year-end-0622?utm_source=feedburner&utm_medium=twitter&utm_campaign=Feed%3A+AtwDailyNews+%28ATW+Daily+News%29